Spring May 1, 2018

OTANTİK LİDER KAVRAMI VE NİTEL BİR İNCELEME

Muhammet Negiz

OTANTİK LİDER KAVRAMI VE NİTEL BİR İNCELEME

Hazırlayan
Muhammet NEGİZ

Niğde
Mayıs, 2018

OTANTİK LİDER KAVRAMI VE NİTEL BİR İNCELEME

Hazırlayan
Muhammet NEGİZ

Niğde
Mayıs, 2018

İçindekiler

OTANTİK LİDER KAVRAMI VE NİTEL BİR İNCELEME 4
ÖZET 4
GİRİŞ 4
1.KÜRESELLEŞME VE YENİ LİDERLİK ARAYIŞLARI 5
2.OTANTİKLİK 7
2.1.OTANTİK LİDER KAVRAMI 8
2.1.1.Otantik Liderliğin Boyutları 10
2.1.2.Otantik Liderlerin Özellikleri 11
2.1.3.Otantik Lider Geliştirme 13
2.1.4.Otantik Liderliğin Amaçları 15
2.1.5.Otantik Liderlik ile Etik Liderlik, Manevi Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik İlişkisi 15
2.1.6.Otantik Lider Hakkındaki Ulusal Düzeydeki Araştırmalar 17
SONUÇ 23
KAYNAKLAR 24

OTANTİK LİDER KAVRAMI VE NİTEL BİR İNCELEME

ÖZET

Dünyada yaşanan küreselleşme süreci ve her geçen gün daha da çetin bir hal alan rekabet, bireysel çıkarlar ile örgütsel çıkarların dengesinin gözetilmemesi ve etik sınırların ihlal edilmesi bir soruna neden olmaktadır. Bu sorun örgütlerin liderlik düzeyinde de gözlemlenmekte ve yeni bir liderlik anlayışına ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. Etik kaygıların ve güven bunalımının öne çıktığı böyle bir dönemde örgütsel sorunların çözümünde ahlaki değerlerden ödün vermeyen, örgütün çıkarlarına bireysel çıkarlardan daha fazla önem veren otantik liderlik anlayışı gündeme gelmiştir.

Bu çalışmada da otantik liderlik anlayışına yönelik ulusal düzeyde gerçekleştirilen akademik çalışmalar niteliksel olarak incelenmiştir. Yapılan incelemede, 2011 ila 2018 yılları arasında toplam 39 adet yüksek lisans ve doktora tezi hazırlandığı ve otantik liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş performansı, örgütsel güven, örgütsel sessizlik ve güç mesafesi gibi birçok kavramla olan ilişkisinin incelendiği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otantiklik, Otantik Liderlik, Pozitif Psikoloji, Pozitif Örgütsel Davranış

GİRİŞ

Liderlik kavramı çeşitli yansımaları ile gündelik hayatın birçok yerinde bireylerin karşısına çıkmaktadır. İnsanlığın ilk dönemlerine kadar uzanan liderlik kavramına yönelik birçok teori geliştirilmiştir. Bu teorilerde örgütlerin çağa uyum sağlaması, rekabet ve sürdürülebilirlik konusunda gerekli katkıyı sağlaması için arayışların öne çıktığı gözlemlenmektedir. İzleyicilerini örgütsel amaçlar etrafında buluşturarak geleceğe taşıma misyonunu üstlenen liderliğin son dönemlerde ahlak ve güven bunalımı ile sarsılması nedeniyle yeni liderlik arayışları gündeme gelmiştir. Otantik liderlik yaşanan bu güven bunalımın üstesinden gelmek ve izleyicilerle lider arasında yeni bir bağ tesis etmek için aranan kan olarak ifade edilmiştir.

Bu çalışmada otantik liderlik anlayışının örgütlerin ihtiyaç duyduğu alanlarda istenen sonuçları sağlayıp sağlamadığını tespit etmek için gerçekleştirilen akademik çalışmalar incelenmiş ve otantik liderlik hakkında genel bir bilgi sunulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda öncelikli olarak küreselleşme süresinde öne çıkan yeni liderlik arayışlarına değinmek gerekmektedir.

1.KÜRESELLEŞME VE YENİ LİDERLİK ARAYIŞLARI

Örgütlerin yaşamakta olduğu değişim ve dönüşüm yeni liderlik arayışlarını zorunlu kılmaktadır. Küresel alanda rekabet edebilme gücüne sahip olan şirketler, genel olarak klasik hiyerarşik yapılarını terk ederek kademeler arasındaki uzaklığı azaltma, çalışanlarına karar alma süreçlerinde daha çok yetki tanıma, katılımcılığı destekleme, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki diyalogun artarak yatay olarak seyretmesi eğitimleri gözlemlenmektedir. Bu örgüt yapılarında çalışanlara önem veren, onlarla sürekli iç içe olan, onlarla aynı ortamı paylaşan, onların görüş, düşünce ve sorunlarını dikkate alan bir lider tipi ön plandadır (Ünsar ve Şimşeker, 2008: 1042). Drucker (1995) iki binli yılların eşiğinde ortaya çıkan yönetime ilişkin yeni değerleri şu şekilde özetlemiştir (Memişoğlu, 2003: 88):

> Yönetimin görevi, insanları ortak amacı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını etkili olmaktan çıkarmaktır. Her örgüt ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Bu tür bir bağlılık yoksa örgüt yoktur sadece kuru bir kalabalık vardır. Örgüte varlık kazandıran amaçlar açık olmalı, herkesçe bilinmeli ve sürekli olarak gözden geçirilmelidir. Yöneticilerin ilk işi de değerler ve amaçlar üzerinde düşünmek, onları ortaya koymak ve örnek olmaktır. Her örgüt bir öğrenim ve eğitim kurumudur. Eğitim ve geliştirme her düzeyde teşebbüsün ayrılmaz bir parçası haline getirilmelidir. Her örgüt farklı beceri ve bilgileri olan ve çok çeşitli işler yapan bireylerden oluşur. Örgüt, iletişim ve bireysel sorumluluklar üzerine inşa edilmelidir. Herkes başkalarına neler borçlu olduğu üzerinde düşünmeli ve başkalarının bunu anlaması sağlanmalıdır.

Kathleen E. Allen ve arkadaşları, "21. Yüzyılda Liderlik" isimli çalışmalarında yeni liderlik paradigmasının amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Ünal, 2012: 102-107):

-Kolektif liderliği desteklemek için yapılar ve süreçler geliştirme: güvene dayalı paylaşılan bir vizyon, çekirdek değerler oluşturma ve onları uygulama, karşılıklı bağımlı ve disiplinli grup süreçleri oluşturma ve destekleme, izleyenlerin katılımını sağlama ve devam ettirme, bilginin serbest akışını sağlama ve devam ettirme, güç ve otoriteyi tüm grup üyeleri ile paylaşma ve dağıtma, karşılıklı bir sorumluluk sistemi kurma, eşitliğe önem verme, törenlere ve kutlamalara önem verme,

-İnsan gelişimi ve yetişmesini teşvik etme: sürekli olarak bireysel gelişimi ön planda tutma, ön seziyi kullanma ve değerini artırma, ruhsallığı güçlendirme ve devam etme, diğerlerinin gelişimine liderlik etme, insanlara başarmaları için fırsat verme, grup ve topluluk kapasitesi kurmayı ve gelişimini teşvik etme, insanlardan en iyisini bekleme, bireysel başarı ve grup başarısını kutlama,

-***Öğrenmeyi teşvik etme:*** öğrenen topluluklar yaratma, farklı birey ve perspektiflerin katılımını sağlama, açık-görüşlülük gösterme ve teşvik etme, bireysel ve kolektif düşünce için bir anlayış geliştirme, gelişime destek vermek için geri besleme ve kritik etme yollarını arama, yaratıcı ve önseziye dayalı yetenekleri geliştirme, diyaloglara girerek fikirleri paylaşma, derin ilgi ve dinlemeyi uygulama, değişim ve yeni fikirler için teşvik etme, "hata"ları öğrenmek için fırsatlar olarak tanımlama,

-***Hayatın kalitesini artırma ve doğayı koruma:*** insan ve doğal sistemlerin karşılıklı bağımlılık ilişkilerini anlama ve yaşamlarını sürdürmeleri için çalışma, hayatın duygusal, manevi ve fiziksel yönleri arasındaki dengeyi başarma ve güçlendirme,

-***Sorumluluk duyan liderler ve katılımcılar toplulukları oluşturma:*** güvene dayalı ilişkiler geliştirme, diğer insanların iyi olması için çalışma, insanlara çevrelerine zarar vermeden kendi tercihlerini yapabilmeleri için fırsatlar sağlama,

-***Cesaret gösterme:*** risk alma, zor konularla uğraşma, diğerlerine hizmet etme, diğer kişilere güvene dayalı değerlerden uzaklaştıkları zaman meydan okuma, değişimi gerçekleştirme,

-***Dürüstlük ve samimiyet gösterme:*** karşılıklı saygı gösterme, sorumluluk taşıma, bireylerin hareketlerinden sorumlu olma, kendine ve diğerlerine karşı dürüst olma, eşitlik gösterme ve katılımcılığı sağlamadır.

Yeni liderlik paradigmasına göre lider, sadece insanları etkileyen ve yapıyı harekete geçiren birisi olarak görülmemektedir. Liderin başarılı olabilmesi için çevresinde ve etkilediği gruplardaki iletişimin ve sosyal etkileşimin yapıcılığına odaklanmak gerekmektedir (Eraslan, 2011: 105-106). Bununla birlikte, çıkarlara verilen önem, güven duyulabilecek liderlere ihtiyaç duyulmasına neden olmuş ve çalışanların iş yaşamı ve lidere yönelik beklentilerini değişime uğratmıştır. Dolayısıyla, liderliğin ahlaki ve etik boyutlarına yoğunlaşan liderlik arayışları gündeme gelmiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 729).

Küreselleşme sürecinde liderlik paradigmasında bir değişimin yaşandığı gözlemlenmektedir. Günümüzde liderler, paylaşımcı, insanlarla iletişim kuran ve onların sorunlarını çözmeye çalışan bir profil sergilemektedir. Bu süreçte çalışanların gönüllerini kazanarak yapılacak olan liderlik davranışın daha başarılı ve etkili olacağı düşünülmektedir (Ünsar ve Şimşeker, 2008: 1042). Başta toplumlar olmak üzere içerisinde insan unsurunu barındıran tüm örgütsel yapılar için liderlik hayati nitelikte bir öneme sahiptir. Örgütlerin kendilerine verecekleri yön, örgütlenme şekilleri, belirleyecekleri amaçlar, bu amaçların başarılması sırasındaki görev dağılımı gibi konularda liderlere önemli bir rol düşmektedir. Liderlerin tercihleri, kararları ve sergileyecekleri yaklaşım tarzları örgütsel yapıların başarısını, gelişimini, algısını ve karşı karşıya kalacağı sorunlar gibi hususları birinci dereceden etkileyecektir (Arklan, 2010: 620).

Luthans ve Avolio (2003), toplumların ve örgütlerin hayatta kalmak ve rekabetçi avantajı elde ederek sürdürebilmek için pozitif, dönüştürücü ve ahlaki/etik liderliğin otantik liderlikle kesiştiği ve bir sinerji oluşturduğu bir dönüm noktasının, bir paradigma kaymasının en iyi karşılaşma olacağını ifade etmiştir.

2.OTANTİKLİK

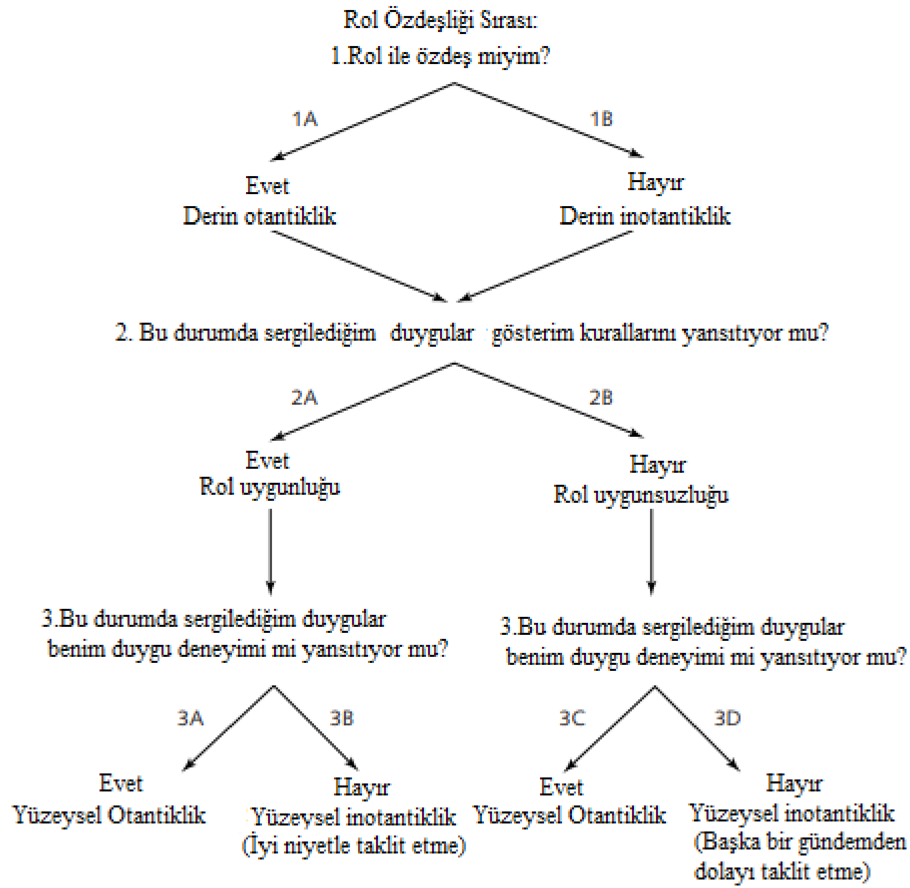
Otantik lider kavramı ile birlikte farkındalık yaratan "otantik" kelimesi, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, "gerçek olan, gerçeğe veya aslına dayanan" ve "eskiden beri mevcut olan özellikleri taşıyan" anlamlarına gelmektedir (Güler ve Boz, 2016: 489). Otantiklik ifadesi ise, "kendi kendini bilmek, kendini doğru olarak ifade etmek" şeklinde tanımlanmaktadır. Birey, öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantik olarak görülmekte ve otantiklik başkaları tarafından kişiye atfedilmektedir (Bedük, 2010: 188). Otantiklik, bireyin "kendini bilmesi" ya da kişisel deneyimleri temelinde düşünce, duygu, gereksinim, istek, tercih, inanç ve süreçleri sahiplenmesi şeklinde tanımlanmıştır (Şimşek vd., 2017: 90).

İnsanın düşünce ve duyguları ile davranışlarının paralellik göstermesi anlamlarını taşıyan otantiklik, tarihsel süreç içerisinde farklı kültürlerde ve düşüncelerde karşılık bulmuştur. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güler ve Boz, 2016: 489):

-Yunan Mitolojisi: "Kendin Ol"
-Konfüçyüs (M. Ö. 551-479): "Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur"
-Sokrates (M.Ö. 470-399): "Görünmek istediğin gibi ol"
-Mevlana (1207-1273): "Ya olduğun gibi görün ya da göründüğün gibi ol"
-William Shakespeare (1564-1616): "Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle"
-Benjamin Franklin (1706-1790): "Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol"

Aynı şekilde, Plato, Rousseau ve Dewey gibi düşünürlerin yazılarında da bu kavrama dolaylı olarak rastlanılmaktadır ve genel olarak ilgili ifadelere bakıldığında gerçeğe uygun şeylere otantik dendiği görülmektedir (Koçyiğit ve Zembat, 2013: 291).

Yüzeysel ve derin olmak üzere iki ana başlıkta incelenen otantiklik kavramının rol ile özdeş olup olmama ile bağlantılı olarak bireylerdeki yansıması aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir (Ashforth ve Tomiuk, 2000: 196).



Şekil 1: Yüzeysel ve Derin Otantiklik Bağlantısı

Kaynak: Ashforth, B. H., ve Tomiuk, M. A. (2000), Emotional labour and authenticity: Views from service agents, S. Fineman (Editör), Emotions in Organizations, London: Sage, 196.

Şekil 1'de görüldüğü üzere bireyin rolü ile özdeş olup olmamasına göre duygularını sergilemesinde rol uygunluğu ve rol uygunsuzluğu olmak üzere iki farklı yansıma ortaya çıkmaktadır. Bireyin rol uygunluğu olması durumunda sergilediği duygular kendi hislerini yansıtıyorsa yüzeysel otantiklik ortaya çıkmaktadır. Hislerini yansıtmaması durumunda ise yüzeysel inotantiklik ya da başka bir ifade ile iyi niyetle taklit etme davranışı ortaya çıkmaktadır.

Bireyin rolü ile özdeşlik kuramaması durumunda ise rol uygunsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da sergilenen davranışlar bireyin duygularını yansıtıyorsa yüzeysel otantiklik söz konusu iken, bireyin duygularını yansıtmaması durumunda yüzeysel inotantiklik yani başka bir gündemden dolayı taklit etme davranışı mevcuttur. Otantiklik özelliklerinin liderliğe yansıması ise otantik lider kavramı ile vücut bulmuştur.

2.1.OTANTİK LİDER KAVRAMI

Otantik lider kavramı son dönemlerde araştırmalara konu olan bir liderlik anlayışı olarak dikkat çekmektedir. Dönüşümcü liderlik, etik liderlik, öz liderlik, paternalist

liderlik ve etkileşimci liderlik gibi modern liderlik yaklaşımlarının yanında otantik liderlik kavramı karşımıza çıkmış ve 20. yüzyılın son dönemlerinde meydana gelen kurumsal ahlak iflaslarında bu liderlik anlayışının eksikliği gözlemlenmiştir (Tabak vd., 2012: 92). Söz konusu eksiklik, insan kaynaklarının liderlere ilişkin beklentilerine de yansımakta ve çalışanların liderlere yönelik beklentilerinde önemli bir değişim yaşanmaktadır. Liderlerinin kendilerine karşı dürüst olması, ahlaki ve etik değerlere uygun hareket etmesi gibi çalışanların liderlerine yönelik beklentilerindeki değişimler mevcut liderlik yaklaşımları ile karşılanamamakta ve bir anlayış değişimini zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, mekanik örgütlerden organik örgütlere ve son olarak da otantik örgütlere geçişi hızlandırmaktadır (Taşlıyan ve Hırlak, 2016: 93).

Etik liderlik kuramına bağlı olarak geliştirilen otantik liderlik; liderin umut, iyimserlik ve güven gibi pozitif psikolojik değerlere bağlı olarak izleyenlerini motive etmesine dayanmaktadır (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 167). Soyutluk ve düşük görev belirginliğine sahip meslek grupları başta olmak üzere sosyal tembellik yaşanan çalışma alanlarında otantik liderlik felsefesinin bir çözüm olabileceği düşünülmektedir (Şimşek vd., 2017: 89).

Bilimsel araştırmalarda elde edilen bulguların otantik liderliğin pek çok olumlu örgütsel sonuçla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermesi, bu yeni liderlik kavramının öneminin artmasına neden olmuştur (Vatansever, 2017: 44). Çağımızda bilgiye çok çabuk ulaşılabilmesi, kişisel bilgilerin ve gizlilik hakkının eskisi gibi korunamaması da otantik lider olma eğilimlerini güçlendirmiş ve iş dünyası, hükümetler, eğitim, sağlık, din ya da askeri alanlarda benzerine rastlanmayan değişimlere karşı meydan okumayı artırma zorunluluğu getirmiştir. İdeal olan otantik liderlik davranışlarının örgütün en üst kademesinden en alt çalışanına kadar nüfuz etmesi ve bunun liderlerin karakter, eylem ve davranışlarını esas alan bir gerçeklik olması gerekmektedir (Luthans ve Avolio, 2003).

Otantik liderlik kavramını iş ve yönetim dünyasına tanıtan kişi olan Bill George, iş dünyasının güvenilir, inanılır ve yönettiği örgütün sürekliliği için seferber olmuş kişilere yani otantik liderlere ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Bill George (2003) tarafından gündeme getirilen otantik liderlik kavramı, akademik alanda Fred Luthans ve Bruce Avolio (2003) tarafından incelenmiş ve bütün kurumlarda "şeffaf ve içi dışı bir olan" bir liderlik anlayışı ile çalışma ekiplerinde yeniden güvenin inşa edilebileceğine vurgu yapılmıştır (Vatansever, 2017: 46-47).

Orijinal, taklit olmayan gibi anlamlara gelen otantik kelimesi ile betimlenen otantik liderlik kavramı, kendi düşünce ve davranışlarının diğerleri tarafından algılanma biçimlerinin farkında olan, kendisinin ve çevresinin değerler, ahlaki bakış açıları ve güçlü yönleri gibi konular hakkında bilgi sahibi olan, içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaklı bir lideri ifade etmektedir (Bedük, 2010: 188). Berkowich'e (2014) göre otantik liderlik teorisi, bireyin bağlamsal etkilerden bağımsız olarak "doğru kendi" ve

"kendine karşı dürüst olma" şeklindeki modern psikolojik varsayımlara dayanmaktadır (Şimşek vd., 2017: 90).

Otantik liderlik, liderin bir unsuru olan izleyen etkileşiminin söz konusu olduğu bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte otantik olan lider, izleyenleri ile açık ve şeffaflığı esas alan bir etkileşim yaşamaktadır, diğer bir ifade ile izleyenlerin lider hakkındaki bilgiye olduğu gibi ulaşmasına izin verilmektedir (Kıyık Kıcır ve Paşaoğlu, 2014:1). Otantik liderlik, pozitif psikolojik kapasiteyi ve pozitif etik iklimi kullanarak, öz farkındalığı artıran, ahlaki perspektifi içselleştiren, bilgiyi dengeli biçimde işleyen, liderin izleyenleri ile ilişkilerinde şeffaflığı sağlayan ve pozitif kişisel gelişimi kuvvetlendiren bir liderlik anlayışına işaret etmektedir (Kesimli, 2013: 8).

Çalışanları daha iyi olanı yapmaları konusunda teşvik eden, onları tanıyan, değerlerini bilen ve onlara daha iyi olanı yapma konusunda yol gösterip destek olan liderlere olan ihtiyaç otantik liderler gibi kendi çıkarları yerine takipçilerinin güçlenmesini ve daha fazla kazanç sağlamalarına destek olan liderlik anlayışı ile giderilecektir (Akbolat vd., 2017: 74). Otantik liderler itibar oluşturma, takipçilerinin saygı ve güvenini kazanma gibi nedenlerle kişisel değer ve inançları doğrultusunda hareket eden kişiler olarak tanımlanmaktadır (Kıyık Kıcır ve Paşaoğlu, 2014:2). Otantik lider, kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, vizyoner, astlarını güçlendirmeye önem veren ve onların da çevrelerine karşı otantik bir duruş sergilemelerine katkı sağlayan, zorlama ve baskıyı benimsemeyen bir liderdir (Baykal, 2017: 53). Otantik liderler, ilişkisel şeffaflığı benimseyerek ideallerini, değerlerini ve standartlarını izleyicileri ile paylaşarak kendilerinin doğru bir şekilde tanınmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşım sayesinde izleyenler liderin amaç ve değerlerini benimsedikleri için işlerine daha fazla motive olmaktadırlar (Şimşek vd., 2017: 89).

2.1.1.Otantik Liderliğin Boyutları

Otantik liderliğin geliştirilebilmesi ya da tespit edilebilmesi için ihtiyaç duyulan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak sıralanmaktadır (Kıyık Kıcır ve Paşaoğlu, 2014:3-4). Walumbwa vd. (2008) tarafından yapılan bir araştırmaya göre otantik liderlik, öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, liderin gerçek benliğini çevresindekiler tarafından anlaşılır kılmak istemesi, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme boyutu ve içselleştirilmiş ahlak boyutu şeklinde birbiriyle bağlantılı beş temel bileşenden oluşmaktadır (Baykal, 2017: 54).

Öz farkındalık boyutu bireyin sahip olduğu güdüler, duygular, ihtiyaçlar ve farkındalıklarla ilgili olup, güven duygusuna dayanmakta iken; bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu liderlerin aldıkları kararlarda kendi kişilik özelliklerini göstermektedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu liderin üst düzey ahlak anlayışına sahip olmasını öngörürken; ilişkilerde şeffaflık boyutu liderin hedeflerinin ne kadar şeffaf olduğunu göstermektedir (Nartgün vd., 2016: 3-4).

Otantik liderliğin boyutları kısaca aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Topaloğlu ve Özer, 2014: 160):

Dengeli bilgi işleme: objektif olarak konu ile ilgili veriyi analiz etme ve diğerlerinin fikirlerini bir karar vermeden önce keşfetme eğilim ve istekliliğidir.

İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı: oto-kontrolün bir şekli olarak görülmektedir ve kişinin içinde yer alan içsel ahlaki standartlar tarafından oluşturulan bir rehberliği ifade etmektedir. Otantik liderliğin bu yönü, bireyin sözlerine, kararlarına ve davranışlarına yansıtmış olduğu değerler ve bu değerlerin tutarlılığı hakkında bilgi vermektedir (Vatansever, 2017: 57).

İlişkisel açıklık: liderin durumlara yönelik duyguları ve bilgileri açık bir biçimde paylaşması anlamına gelmektedir.

Öz farkındalık: bireyin güçlü ve zayıf taraflarını ve kişinin dünyayı anlamlandırma şeklini anlamasını ifade etmektedir.

2.1.2.Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderler birtakım özelliklere sahiptir. Otantik liderliğin oluşumunda liderin kendisini okuyabilmesi ve öz farkındalık sahibi olması önemli bir faktördür. Lider, kendi davranışlarını sürekli olarak sorgulayarak neyi neden yaptığını kendi kendine irdeler ve davranışlarının arka planını anlamaya çalışır (Baykal, 2017: 55). Shamir ve Ellam (2005), otantik liderlerin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Kıyık Kıcır ve Paşaoğlu, 2014:6):

-Otantik liderler, çevresindeki kişilerin kendileri hakkında ne düşündükleri konusunda bir kaygı yaşamadan liderlikle ilgili sorumluluklarını yerine getirirler.

-Otantik liderler, statü, şeref ya da kişisel mükâfatlar gibi maddi unsurlar nedeniyle değil, bir inanç ve değerler bütünü çerçevesinde liderliklerini yerine getirirler.

-Otantik liderler bir taklit ya da kopya olmayıp, sahip oldukları inanç ve değerleri deneyimleri ile birlikte içselleştirmektedirler.

-Değer ve inançları çerçevesinde hareket eden otantik liderler, çıkarlar ya da popülarite yerine değerlerine uygun biçimde davranırlar.

Otantik liderlik ölçeğinde yer verilen ifadelerden yola çıkarak, otantik liderin sahip olması gereken özellikleri, ifadelerinde açık olmak, hata yaptığında kabullenmek, insanlara acı gerçekleri söylemek, hissedilen duyguları aynı biçimde yansıtmak, inandıkları ile yaptıklarının aynı olması, kararları değer yargılarına göre vermek, çevresindeki bireylerden değer yargılarının arkasında durmasını beklemek, ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı olarak zor kararlar vermek, inançlarına ters olan görüşleri açıkça belirtmek, karar verme sürecinde etkili olacak bilgiyi detaylı bir biçimde incelemek, sonuç aşamasından önce farklı görüşleri dikkate almak,

çevresindeki bireylerle etkileşimi geliştirmek için geri besleme arayışı içerisinde olmak, yeteneklerinin başkaları tarafından değerlendirilme biçiminin farkında olmak, önemli konularda sergilediği duruşunu yeniden değerlendirme konusunda gerekli zamanı bilmek, kişisel durumların insanları etkileme biçiminin farkında olmak ve bunu onlara belli etmek şeklinde sıralamak mümkündür (Tabak vd., 2012: 105). Otantik liderler, kim olduklarını iyi bilen, değer yargıları ve davranışları arasında tutarlılık olan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle de saygı duyulan kişiler şeklinde ifade edilmektedir (Vatansever, 2017: 43).

Luthans ve Avolio (2003), otantik liderin kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki/etik, geleceğe odaklı ve paydaşlarını lider olmak için geliştirmeye öncelik verme gibi özelliklere sahip olduklarını ifade etmiştir. Onlara göre, otantik lider kendisine karşı doğrudur ve sergilediği davranışları paydaşlarını olumlu biçimde lidere göre dönüştürür ya da kendi kendilerini geliştirirler. Lider, baskı yapmayı denemez ve hatta rasyonel olarak paydaşlarını ikna eder. Dahası, liderin sahip olduğu otantik değerler, inançlar ve davranışlar izleyicilerin gelişimi için bir model vazifesi görür.

Otantik ve etkili liderlerin davranışları genel olarak şu şekilde sıralanmıştır (Craig vd., 2015: 2):

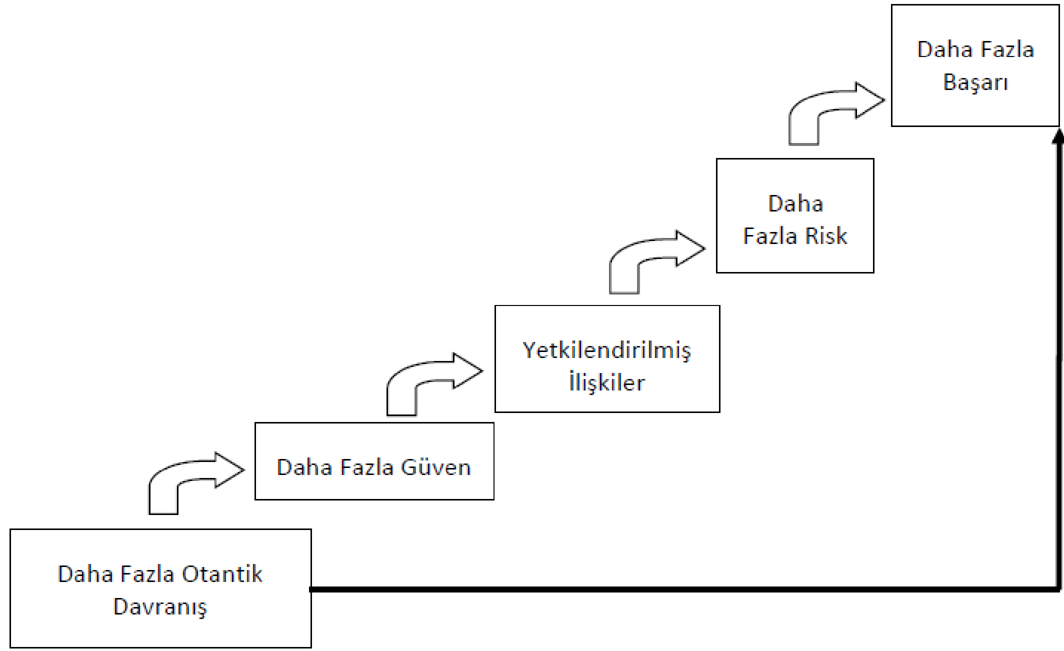
-Çevrelerinde olan kişileri kolayca ortak bir amaç etrafında toplarlar ve en iyi performansı elde etmeleri için ilham verirler.

-Çevrelerinde bulunan insanları ortak değerler çerçevesinde birleştirirler ve herkes tam olarak neyi beklediğini bilir.

-Liderler, diğerlerini harekete geçmeleri konusunda güçlendirir ve onları yönlendiririler. Bu sayede insanlar örgüt aracılığı ile aşırı motive olurlar ve ellerinden gelenin en iyisini yaparlar.

-Liderler, bütün üyelerle sürekli bir diyalog içerisindedir ve sadece hissedarların değil, müşteriler, çalışanlar ve topluluklara yönelik meşgul olma sorumluluğunu üstlenirler.

İzleyenleri ile sağlam ilişkiler kuran otantik lider, sergilenen otantik davranışlar sayesinde bir sinerjinin oluşmasına da katkı yapmaktadır. Otantik lider ve izleyenleri sergilenen eylemlerin bireysel inançlarla uyumlu olduğunun farkında olarak başarmaları gereken hususlar konusunda bir bilince sahiptirler (Kıyık Kıcır ve Paşaoğlu, 2014: 5). Ward'a (2006) göre taraflar arasındaki bu güven ilişkisi ve sonrasında oluşan sinerji aşağıdaki şekildeki gibidir:



Şekil 2: Otantik Lider Sinerjiyi Tetikler (Ward, 2006; Akt: Kıyık Kıcır ve Paşaoğlu, 2014:6)

Liderlerin, örgütlerinde sinerji meydana getirebilmeleri için, empatik dinleme ve karşısındakinin fikirlerine saygı göstererek kendi fikir ve görüşlerine sahip olmaları gerekmektedir. Sadece enerjilerin birleştirilmesi yerine var olan enerjiden daha çoğunu yaratma anlamına gelen sinerji, içten etkileşimden kaynaklanmaktadır (Ünal, 2012: 121).

Otantik liderlerin yaptığı objektif ve adil değerlendirmeler, çalışanların liderlerine güvenmelerini sağlayacaktır (Tütüncü ve Akgündüz, 2014: 169). Yönetici ve liderler, otantik liderlik davranışları sergileyerek, çalışanların psikolojik sermaye ve performanslarını artırma ve işten ayrılma niyetlerini azaltma, örgütsel faaliyetlere katılma, örgütsel bağlılık, güven, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme ve daha iyi performans sergileme gibi önemli sonuçlar elde edeceklerdir (Taşlıyan ve Hırlak, 2016: 93).

2.1.3.Otantik Lider Geliştirme

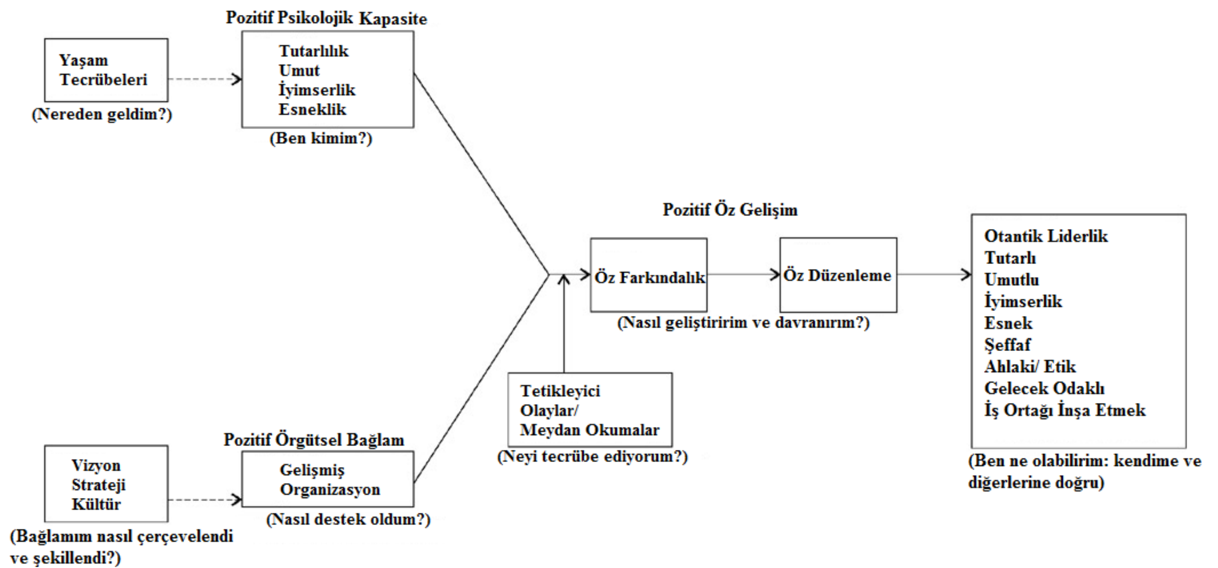
Psikolojide son yıllarda ortaya çıkan pozitif psikoloji yaklaşımı, sadece akıl hastaları ile ilgilenmek yerine unutulan iki alana yönelmiştir. Bu alanlar, insanların yaşamını daha anlamlı ve verimli kılmak ve insanlardaki potansiyeli ortaya çıkarmak şeklinde ifade edilmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 735).

İkinci Dünya Savaşı döneminin travmatik kalıntılarından sonra daha çok iyileştirici bir bilim haline gelen psikoloji, daha çok insan fonksiyonunun bir hastalık modeli içerisinde hasar tamiri üzerinde yoğunlaşırken, pozitif psikolojide Eryılmaz (2014) tarafından da ifade edildiği üzere üç temel yaklaşım dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki, geçmiş yaşantılardan doyum alma, geçmişe ve geleceğe dönük iyi oluş hali, bireyin umudu, iyimserliği ve mutluluğu gibi bireyin pozitif deneyimlerine

odaklanırken; ikincisinde dışa dönük olma, cesaret, kadirşinaslık, sevgi ve affetme gibi bireyin pozitif özelliklerine yoğunlaşmaktadır. Üçüncü yaklaşımda ise; iyi vatandaş oluşturma, sorumluluk, özgecilik, sivilleşme ve modernleşme gibi konularda çalışarak pozitif kuramlara odaklanılmaktadır (Tösten ve Özgan, 2017: 868).

Örgütleri değiştirebilen, ahlaki değerlerden ödün vermeyen, örgüt çıkarlarına bireysel çıkarlardan daha fazla önem veren otantik liderlerin geliştirilmesi için birtakım unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu unsurlar; psikolojik sermaye, otantik karar verme süreci, öz bilinç ve kendini ayarlama, takipçilerde öz farkındalık ve kendini ayarlama yetileri geliştirme ve örgüsel bağlam şeklinde ifade edilmiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).

Luthans ve Avolio (2003), pozitif örgütsel davranış ve dönüştürücü liderliği esas alarak otantik liderlik için geliştirme süreci modeli önermiştir. Bu model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 3: Otantik Lider Geliştirme Modeli (Luthans ve Avolio, 2003)

Modelde gösterildiği üzere, öz farkındalığa önerilen kişisel psikolojik öncüller yaşam tecrübesinin rolü (nereden geldim?) ile başlamaktadır. Başka bir ifade ile sürece yaşam tecrübelerini dâhil ederek otantik liderlik geliştirme, dinamik ve ömür boyu devam eden bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreçler vasıtasıyla tetikleyici olaylar çeşitli noktalarda yaşam akışında gelişimi şekillendirmektedir. Anahtar pozitif psikolojik öncüller, yukarıdaki şekilde gösterildiği üzere pozitif örgütsel davranış durumlarından gelmektedir (Luthans ve Avolio, 2003). Pozitif psikolojik kapasitede (sermaye); umut, öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik gibi bileşenlerin her birinin özerk etkisinin toplamıyla etkileşime girip sinerji oluşturmakta ve beklenilenden daha üst düzeyde bir yarar sağlanarak çalışanların performansında, iyi oluş halinde, örgütsel iklim ve davranışlarda istenilen düzeye daha kolay ulaşma imkanı tanınmaktadır (Tösten ve Özgan, 2017: 869).

Luthans ve Avolio (2003), otantik liderlik karakteristiklerinin bireylere, gruplara, örgütlere ve nihai olarak toplumlara nereden geldiği, liderlerin otantik olarak doğup doğmadıkları sorularının sorulması gerektiğini ifade etmektedir. Onlara göre, otantik lideri geliştirme perspektifi ve teorik temeli (pozitif örgütsel davranış ve dönüştürücü liderlik) liderlerin bakış açılarını, değerlerini ve davranışlarını şekillendiren tetikleyici olaylardır. Pozitif psikolojik sermaye (kapasite) ve liderin öğrenilmiş kapasitesi otantik liderliğin merkezi yapısıdır. Ayrıca, bu geliştirme bireyin doğuştan elde ettiği kapasitesi üzerine inşa edilmekte ve onu şekillendirmektedir.

Liderin aynaya bakarak "ben otantiğim" demesinin mümkün olmadığı gibi, "insan ya otantiktir ya da değil" şeklindeki bir görüşü savunmak ve otantikliğin doğuştan insanlarda var olduğunu söylemek de kavramın yanlış anlaşılmasına neden olmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736).

2.1.4.Otantik Liderliğin Amaçları

Son yıllarda önemi ve rolü hakkında birçok bilimsel çalışma yapılan otantik liderliğin üç temel amacının olduğu ifade edilmektedir. Bu amaçlar Algera ve Lips-Wiersma (2012) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Şimşek vd., 2017: 90-91):

> -Otantik liderlik, şirketlerde etik krizler üzerine yoğunlaşmak suretiyle büyük skandalları ve kötü yönetim uygulamalarının azaltılmasına/önlenmesine yardımcı olmak,
> -Etik İklimi teşvik edecek, güven bunalımını ortadan kaldıracak, etik ve sosyal olarak sorumlu tarzda işi yürütmeye yardımcı olacak bir etik pusula olmak,
> -İnsanların işlerinde anlam bulmasına yardımcı olmak ve örgüt üyelerinin refahını artırmak.

Belirtilen bu amaçlara göre, otantik liderlik günümüzde yaşanan ahlaki ve etik yönetim sorunlarının çözümü için önemli bir yaklaşım olarak görülmektedir. Etik ilkelerin güven temelinde benimsenmesi, çalışanların işlerinde motive olmaları ve kazançlarında artışı sağlamak otantik liderliğin sağlaması beklenen faydalar olarak görülmektedir.

2.1.5.Otantik Liderlik ile Etik Liderlik, Manevi Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik İlişkisi

Etik liderlik kuramından geliştirildiği ifade edilen otantik liderlik ile etik liderlik, manevi liderlik ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki Brown ve Trevino (2006) tarafından aşağıdaki tabloda benzerlikler ve farklılıklar şeklinde belirtilmiştir (Esmer ve Dayı, 2016: 44):

Tablo 1:Etik liderlik, dönüştürücü liderlik, otantik liderlik ve manevi liderlik benzerlik ve farklılıkları

Liderlik Türü	Benzerlikler	Farklılıklar
Otantik Liderlik	Başkaları ile ilgilenme (Özgecilik) Kararları etik olarak alma Dürüstlük Diğerleri için rol model olmak	Etik liderlik, ahlaki yönetim ve başkalarının farkında olmaya odaklanmaktadır. Otantik liderlik ve otantiklik kendinin farkındalığına odaklanmaktadır.
Manevi Liderlik	Başkaları ile ilgilenme (Özgecilik) Dürüstlük Diğerleri için rol model olmak	Etik liderlik, ahlaki yönetime odaklanmaktadır. Manevi liderler inanç, hayal etme ve görev duygusu ile çalışmaya odaklanmaktadır.
Dönüştürücü Liderlik	Başkaları ile ilgilenme (Özgecilik) Kararları etik olarak almak Diğerleri için rol model olmak	Etik liderlik, etik standartları ve ahlaki yönetime vurgu yapmaktadır. Dönüştürücü liderlik, vizyon, değerler ve zihinsel dürtüye vurgu yapmaktadır.

Kaynak: Brown ve Trevino, 2006: 598; Akt: Esmer ve Dayı, 2016: 44.

Etik bir kişiliğe sahip olmak, otantik liderlik için yeterli görülmemektedir. George (2005), otantik bir lider olmak için kendisi ile aynı görüşü paylaşmayan kişilere karşı durabilecek bir cesarete sahip olmak gerektiğini ifade etmektedir (Vatansever, 2017: 46). Otantik liderlik ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi ise Vatansever (2017), "otantik liderliğin dönüştürücü liderliğin karanlık tarafına bir yanıt olarak ortaya çıktığı" şeklinde ifade ederek, dönüştürücü liderin manipülatif ve benmerkezci yönüne dikkat çekmektedir. Kesken ve Ayyıldız'a (2008) göre dönüştürücü lider, elindeki gücü toplum, grup ya da örgüt menfaatleri yerine kişisel çıkarı için kullanması durumunda ahlak, doğruluk, dürüstlük boyutlarından ve otantiklik niteliğinden uzaklaşacaktır.

Dönüştürücü liderlik ile otantik liderlik arasındaki bir diğer fark, dönüştürücü lider karizmaya sahip iken otantik liderliğin karizmatik olma zorunluluğu bulunmamasıdır. İki liderlik anlayışı da lider ve takipçilerinin farkındalık, öz denetim, psikolojik sermaye ve olumlu örgütsel iklimin önemini vurgulamakta iken; otantik liderlikte bu unsurlar daha detaylı bir biçimde ele alınmakta ve özgün ahlaki bir liderlik anlayışının geliştirilmesindeki rolleri sorgulanmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 748).

2.1.6.Otantik Lider Hakkındaki Ulusal Düzeydeki Araştırmalar

Otantik liderlik konusunda yapılan ulusal düzeydeki çalışmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Yapılan araştırmalarda genel olarak otantik liderlik tarzının pozitif psikoloji kavramları ile olan ilişkisi üzerinde durulduğu ve otantik liderliğin olumlu örgütsel davranışların oluşmasındaki rolünün Türkiye bağlamında da uluslararası yazınla tutarlılığının vurgulandığı gözlemlenmiştir (Vatansever, 2017: 51-52).

Otantik liderlik hakkında hazırlanan yüksek lisans (28) ve doktora (11) tezleri incelendiğinde 2011 ila 2018 yılları arasında toplam 39 tez hazırlandığı görülmektedir. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi aracılığı ile ulaşılan bu tezler, işletme (24), turizm (2), hemşirelik (1), eğitim ve öğretim (10) ve sağlık kurumları yönetimi (2) alanlarında hazırlanmıştır.

Tablo 2: 2009-2018 Tarihleri Arasında Otantik Liderlik Hakkında Hazırlanan Tezler

Yazar	Tarih	Tez Konusu
Ünal, M.	2017	Örgütlerde cinsiyet bağlamında otantik lider karşılaştırılması ve çalışanların cinsiyete yönelik otantik lider davranışları algılamalarına dair bir uygulama çalışması
Baker Arapoğlu, N. B.	2017	Otantik liderlik ve lider-üye etkileşimi: Lider duygu dışavurumunun modere edici etkisi
Sallı Tepe, H.	2017	Otantik liderliğin organizasyona değişen koşullara hızlı ve uygun bir şekilde adapte yeteneği sağlayan örgütsel öğrenmeye etkisi
Özkol Kılınç, K.	2017	Yönetici hemşirelerin otantik liderlik düzeylerinin değerlendirilmesi
Özdemir, H. Ö.	2017	Yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının çalışanların sanal kaytarma ve sinizm davranışları üzerine etkileri
Uslu, E.	2017	Otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi
Demircioğlu, M. A.	2017	Çalışanların otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıklarıyla olan ilişkisi üzerine bir araştırma; Katılım bankası örneği
Yangın, S.	2017	Çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık ve iş performansı üzerindeki etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolü: İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.'de bir araştırma
Arısoy, A. A.	2017	Otantik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü
Tercan, S.	2017	Otantik liderliğin çalışan performansına ve iş performansına etkisi
Özkara, Z. U.	2017	Otantik liderlik tarzının yöneticinin politik yetisi ile lider etkililiği, ona duyulan güven ve astın alturistik davranışları arasındaki ilişkilerde aracılık etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma

Ökmen, Ş.	2017	Otantik liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesine etkisi
Yılmaz, H.	2017	Eğitim kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde otantik liderlik, Makyavelizm ve Johari penceresinin etkisi
Yetgin, M. A.	2017	Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikte rolü: Görgül bir araştırma
Aydın, P.	2017	Otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Kars ili kamu kurumlarında bir araştırma
Suiçer, M.	2016	Otantik liderlik davranışının örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama
Akıncı, H.	2016	İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki
Ayça, B.	2016	Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma
Boz, A.	2016	Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki
Örs, H.	2015	Okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki
Gezer, A.	2015	Otantik liderlik davranışlarının iş tutumlarına etkisi: Mersin ili finans sektöründe bir saha araştırması
Taşan, H.	2015	İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması (Batman ili örneği)
Özden, Ö.	2015	Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki
Kılıç, E.	2015	Otantik liderlik ve örgütsel güven: Bir uygulama
Kırhallı Gök, B.	2015	İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerinin yaşam doyumları ve aileden algılanan sosyal destek algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi
Karatürk, H. E.	2015	Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik bir alan araştırması
Işkın, Y.	2015	Otantik liderlik anlayışının örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmayla ilişkisi mobilya sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma
Çelik, M.	2015	Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları
Ünal, M.	2015	Ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği)
Aydın, S.	2015	Satışta kritik başarı faktörlerinin satış performansı üzerindeki etkilerinde otantik liderlik ve algılanan örgütsel desteğin rolünü belirlemeye yönelik bir uygulama
Keser, S.	2013	İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması
Savur, N.	2013	Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma

Dinçer, H.	2013	Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: Çok düzeyli analiz
Topaloğlu, T.	2013	Psikolojik sermaye: Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi
Akgündüz, Y.	2012	Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi
Coşar, S.	2011	Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma
Yaşbay, H.	2011	Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi
Gündoğdu, Z.	2010	Otantik liderlik davranışının çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algıları üzerindeki katkısı ve yöneticiye güvenin bu ilişki üzerindeki şartlı değişken rolü
Çeri Booms, S. M.	2009	Transaksiyonel, dönüşümcü ve otantik liderler üzerine ampirik bir çalışma: Lidere duyulan güvenin örgütsel kimlik üzerindeki aracı rolü

Kaynak: YÖK Tez Merkezinden alınan verilerle oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere otantik liderlik kavramı, örgütlerde cinsiyet, lider-üye etkileşimi, örgütsel öğrenme (kapasitesi), otantik liderlik düzeyinin belirlenmesi, sanal kaytarma, (örgütsel) sinizm, iş tatmini, çalışanların kişilik özellikleri, otantik liderlik algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş performansı, örgütsel güven, örgütsel sessizlik, güç mesafesi, çalışan performansı, yöneticilerin politik yetisi, lider etkililiği, astların alturistik davranışları, örgütsel psikolojik sermaye, destekleyici örgüt kültürü, örgüt sağlığı, duygusal zekâ, akademik iyimserlik, çatışma yönetim stratejileri, iş tutumları, yaşam doyumu, aileden algılanan sosyal destek, örgütsel yabancılaşma, öğretmenlerin sesi, algılanan örgütsel destek, yaratıcılık, duygusal iyilik algısı, öz yeterlilik, transaksiyonel lider, dönüştürücü lider gibi birçok farklı kavram ile birlikte incelenmiş ve oynadığı rol ya da etkisinin belirlenmesi konusunda çeşitli araştırmalara konu olmuştur.

Kesken ve Ayyıldız (2008), krizler, örgütlerin küçülmeye başlaması, çalışanların yaşanan belirsizlikler karşısında güven sorunu yaşaması gibi çeşitli nedenlerle korku kültüründen sevgi kültürüne geçişin yaşandığı olumlu bir örgütsel iklim yaratan, ürün ve hizmetlerin topluma ve insanlığa yararlı olması yönünde bir tutum sergileyen, ortak değerler, amaçlar ve vizyon etrafında çalışanları bütünleştiren otantik liderlik ve manevi (spiritüel) liderlik gibi pozitif liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmaya başlandığına dikkat çekmiştir.

Otantik liderlik hakkında yapılan ulusal düzeydeki araştırmalar arasında Tabak vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen “Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması” dikkat çekmektedir. Bu çalışma ile Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği (the Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) Türkçeye uyarlanarak, güvenilirlik ve geçerliği incelenmiştir. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre Türkçe ölçeğin güvenilirlik ve geçerliği kabul edilebilir değerlerdedir. Uyarlanan ölçekte 16 adet anket sorusu bulunmaktadır. “Hiçbir zaman”, “çok seyrek”, “ara sıra”, “sık sık”, “her zaman” şeklinde yanıtların beklendiği ölçek soruları aşağıdaki gibidir (Tabak vd., 2012: 105):

-Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.
-Hata yaptığını kabul eder.
-İnsanlara acı gerçekleri söyler.
-Açığa vurduğu duyguları hissettikleri ile tam olarak aynıdır.
-Liderimin inandıkları ile yaptıkları tutarlıdır.
-Kararlarını değer yargılarına göre verir.
-İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.
-Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.
-Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.
-Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.
-Sonuca varmadan önce değişik bilgileri dikkatle dinler.
-Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.
-Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.
-Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.
-Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.

Kıyık Kıcır ve Paşaoğlu (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada fakülte dekanları ile görüşmeler gerçekleştirilerek otantik liderlik eğilimleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda kadın dekanların erkek dekanlara göre otantik liderliğe daha yatkın oldukları tespit edilmiştir. Fen bilimleri alanında görev yapan dekanların daha fazla otantik liderlik özellikleri gösterdiği de çalışmanın bir diğer bulgusunu oluşturmaktadır. Ayrıca, araştırmanın muhatabı olan dekanlarda risk alma davranışlarının görülme azlığı, ilişkilerde şeffaflığın tam anlamıyla korunmaması ve kararlar öncesinde tarafsız bilgilerin sağlanamaması gibi sorunların mevcudiyetine dikkat çekilmiştir.

Topaloğlu ve Keser (2014) tarafından yapılan bir araştırmada otantik liderlik algısının, psikolojik sermaye ile iş performansı ilişkisini kısmi biçimde düzenlediği görülmüştür. Buna göre, çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performansını geliştirici etkisi, otantik liderliğin daha pozitif algılandığı koşullarda daha yüksek olacaktır.

Keser ve Kocabaş (2014) tarafından yapılan araştırmada İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeyleri karşılaştırılmıştır. 795 okul yöneticisi ile yapılan çalışma sonucunda yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin yüksek ortalamalara sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin psikolojik sermaye düzeylerinin ortalamaları da otantik liderlik unsurlarında olduğu gibi yüksek

düzeyde çıkmıştır. Araştırmada, otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğu ve psikolojik sermayenin otantik liderliği pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tütüncü ve Akgündüz (2014), Kuşadası'nda bulunan seyahat acentesi çalışanlarından 126 kişinin katılımı ile gerçekleştirdikleri "Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi" başlıklı bir araştırmada otantik liderliğin dengeli davranış ve bireysel farkındalık boyutlarının çalışanların yalakalık eğilimlerini negatif olarak etkilediğini belirlemiştir.

Taşlıyan ve Hırlak (2016) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinde faaliyette bulunan hastanelerdeki otantik liderlik uygulamaları, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, işten ayrılma niyetleri ve performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 403 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirilen anketler sonucunda otantik liderlik, psikolojik sermaye boyutları ve çalışan performansı arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu, otantik liderlik, psikolojik sermaye boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, işten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, otantik liderlik boyutlarının tamamının görev yapılan hastane ve kadro durumu, hastanenin bulunduğu il ve çalışma şekli değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Özel hastanede çalışan hemşirelerin otantik liderlik boyutlarına ilişkin görüşlere kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

Güler ve Boz (2016) tarafından yapılan bir araştırmada Kütahya bölgesinden görev yapan din görevlilerinin topluluk hissine ulaşmasında liderin otantik liderlik sergilemesinin etkisi olduğu gözlemlenmiştir. 104 kişinin yanıt verdiği anket sonuçlarına göre liderin öz farkındalığa sahip olmasının topluluk hissi konusunda en etkili boyut olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, din görevlilerinin liderlerinin gücünü inanç, ahlak, tutarlılık gibi değerlerden almasının kişilerin kendilerini bir topluluğa ait hissetmesinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nartgün vd. (2016) tarafından yapılan bir araştırmada ilkokul, ortaokul ve lise düzeyindeki okullarda görev yapan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile gösterdikleri otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, bilgiyi dengeli ve öz farkındalığa dönük gösterme düzeyleri bakımından kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında dikkate değer bir farklılığa rastlanmamıştır. Farklı ilçelerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında da manidar bir farklılık bulunamamıştır.

Akbolat vd. (2017) tarafından yapılan araştırmada hem örgütsel erdemlilik ve otantik liderliğin personel güçlendirme üzerindeki etkisi, hem de otantik liderliğin aracılık rolü ile birlikte örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Sağlık sektöründe yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, sağlık

çalışanlarının personel güçlendirme algıları yüksek, otantik liderlik ve örgütsel erdemlilik algıları da orta düzeydedir.

Okçu ve Anık (2017) tarafından 38 ilkokul ve 42 ortaokulda toplam 882 öğretmen ile yapılan bir araştırmada ilk ve ortaokul yöneticilerinin otantik liderliğin "ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık" şeklindeki boyutlarında sergiledikleri davranışlara ilişkin öğretmenlerin algılarının "katılıyorum" düzeyinde olduğu ifade edilmiştir. Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını iyi düzeyde sergiledikleri belirtilmiştir. Aynı araştırmada, ülkemizde yapılan benzer araştırmaların bir kısmında yöneticilerin ara sıra otantik davranışlar sergiledikleri bulgularına yer verilmiştir.

Öner (2017) tarafından beş farklı fakültenin antrenörlük bölümlerinde lisans düzeyinde eğitim alan 354 öğrenci ile yapılan bir çalışmada, otantik liderliğin alt bileşenleri (ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi ve öz farkındalık) ile yaşam boyu öğrenme eğilimleri (duyarlı sevgi becerileri, motivasyon, sebat, öğrenmeyi düzenlemede yoksunluk ve merak yoksunluğu) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre yaşam boyu öğrenme ile otantik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yaşam boyu öğrenme düzeyi arttıkça otantik liderlik özellikleri göstermede bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Spor Bilimleri Fakülteleri Antrenörlük öğrencilerinin otantik liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Şimşek vd. (2017) tarafından Nevşehir ilinde turizm sektöründeki kadın girişimciler ve yöneticilerle yapılan bir araştırmada, otantik liderliğin sosyal tembellik üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu iki değişken arasındaki ilişkide yaşam tatmininin düzenleyici rolünün olup olmadığı analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, otantik liderliğin boyutlarından öz farkındalık ve ilişkisel şeffaflığın sosyal tembellik üzerinde negatif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, katılımcılar otantik liderlik ve yaşam tatmini etkileşiminin sosyal tembellik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir ve bunun neticesinde yaşam tatmininin otantik liderlik ile sosyal tembellik ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığı belirlenmiştir.

Taşlıyan ve Hırlak (2017) tarafından bir araştırmada, Gaziantep, Adıyaman ve Kilis'te bulunan hastanelerdeki otantik liderlik boyutlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışan işten ayrılma niyetleri ve performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. 513 kişi ile yapılan anket sonuçlarına göre, otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi ve çalışan performansı arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunduğu; otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmada işten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Vatansever (2017), Sabancı Holding'in eski üst düzey yöneticilerinden Turgut Uzer'in "Olymp ve Faniler" isimli oto-biyografisinden yola çıkarak otantik liderliğin farklı durum ve kültürlerde nasıl oluştuğu konusunu incelemiş ve otantik liderlik tarzı göstergeleri aramıştır. Elde edilen bulgular, otantik liderliğin özellikle kendini tanıma, içselleştirilmiş ahlak ve ilişkilerde açıklık boyutlarına yönelik göstergeler sunmuştur. İlişkilerde açıklık boyutunda olumsuz göstergelerin yer alması ise, Türk toplumunun kültürel özellikleri ile ilişkilendirilmiş ve toplulukçu kültürlerde otantik liderin ilişkilerde açıklık sınırının başkalarını kıracak ya da ilişkileri zedeleyecek noktaları bilerek orada durmasından kaynaklandığı şeklinde değerlendirilmiştir. Bütün sınırlamalara rağmen bir yöneticinin biyografi kaleme alması otantik liderliğin açıklık boyutunun bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Aynı şekilde Uzer'in mizahçı bir üslup kullanması da otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflığa erişme ve ekip üyelerinde olumlu tepkiler yaratmak için başvurduğu bir iletişim enstrümanı olarak değerlendirilmiştir.

Karadağ ve Öztekin-Bayır (2018), okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının okul kültürü üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Yapısal eşitlik modelinden yararlanarak oluşturulan teorik modelde otantik liderlik bağımsız değişken olarak alınırken, okul kültürü de bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Araştırmadaki ilk ölçüm modeli okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına dair birtakım ipuçları sunmuştur. Otantik liderliği belirlemede öz farkındalık faktörünün en önemli ve güvenilir değişken olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli bilgi işleme ve içselleştirilmiş etik bakış açısı davranışlarının yükselmesi ile birlikte öğretmenlerin okul kültürü algılarının da yükseldiği gözlemlenmiştir. Aynı şekilde, yöneticilerin öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, dengeli bilgi işleme ve içselleştirilmiş etik bakış açısı davranışlarının öğretmenlerde -okul kültürünün değişkenleri olan- yönetsel ve amaç boyutlarına yönelik olumlu algıların gelişmesine neden olmuştur. Bulgulara göre otantik liderlik okul kültürü üzerinde güçlü bir olumlu etkiye sahiptir.

SONUÇ

Otantik liderlik yaklaşımının çağımızda lider ile örgüt ve izleyiciler arasındaki yaşanan güven bunalımı ve ahlaki sorunların çözümünde önemli bir rol oynayacağı öngörülmektedir. Bu durumda, otantik liderlerin çevresindeki kişilerin kendileri hakkında ne düşündükleri gibi bir kaygı yaşamadan; statü, şeref ya da kişisel mükâfatlar gibi maddi unsurlar nedeniyle değil, bir inanç ve değerler bütünü çerçevesinde liderlikle ilgili sorumluluklarını yerine getirmesi, bir taklit ya da kopya olmayıp, değerlerine uygun biçimde davranması gibi özelliklerinin etkili olacağı ifade edilmektedir. Etik ilkelerin güven temelinde benimsenmesi, çalışanların işlerinde motive olmaları ve kazançlarında artış gibi çeşitli faydalar sağlayan otantik liderlik anlayışına yönelik akademik çalışmaların artması beklenmektedir.

KAYNAKLAR

Ashforth, B. H., ve Tomiuk, M. A. (2000), Emotional labour and authenticity: Vİews from service agents, S. Fineman (Editör), Emotions in Organizations, London: Sage

Akbolat, M., Durmuş, A., ve Ünal, Ö. (2017), Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliğin aracı rolü, İşletme Bilimi Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 71-88.

Algera, P. M., ve Lips-Wiersma, M. (2012), Radical Authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic, The Leadership Quarterly, 23, ss.118-131.

Arklan, Ü. (2010), Halkla İlişkilerde Liderlik: Liderliğin ve Liderlik Türlerinin Halkla İlişkiler Alanına Yansımaları, e-Journal of New Wolrd Sciences Academy, Volume 5, Number 4, 616-636.

Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik Ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (3), 42-64.

Bedük, A. (2010), Karşılaştırmalı işletme-yönetim terimleri sözlüğü, 2. Baskı, Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.

Berkowich, I. (2014), Between Person and Person: Dialogical Pedagogy in Authentic Leadership Development, Academy of Management Learning & Education, 13 (2), ss.245-264.

Brown, M., ve Trevino, L. (2006). Ethical Leadership, Review And Future Directions, The Leadership Quarterly, 7, 595-616.

Craig, N., George, W., ve Snook, S. A. (2015), The Discover Your True North Fieldbook : A Personal Guide to Finding Your Authentic Leadership, J-B Warren Bennis Series, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Drucker, P. (1995), Gelecek İçin Yönetim, Çeviren: Fikret Üçcan, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Eraslan, L. (2011), Hayat Bilgisi Dersi Öğretim Programında Liderlik Öğretimi, Milli Eğitim Dergisi, Cilt 41, Sayı 190, 102-121.

Eryılmaz, A. (2014), Herkes için Mutluluğun Başucu Kitabı Teoriden Uygulamaya Pozitif Psikoloji, Ankara: Pegem Akademi.

Esmer, Y., ve Dayı, F. (2016), A New Paradigm in Management: Ethical Leadership, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 57, 38-54.

George, B. (2003), Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

George, B. (2005), Authentic Leaders: The case for new leadership. Leadership Excellence, 22(10): 3-4.

Güler, M., ve Boz, D. (2016), Otantik Liderliğin Topluluk Hissi Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 488-500.

Karadağ, E., ve Öztekin-Bayır, The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation Model, IJELM, 6(1), 40-75.

Keser, S., ve Kocabaş, İ. (2014), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 1-22.

Kesimli, İ. (2013), Liderlik Davranış Türleri, Kırklareli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, CCilt 2, Sayı 1, 1-10.

Kesken, J., ve Ayyıldız, N. A. (2008), Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Otantik Liderlik, Ege Akademik Bakış Dergisi, 8 (2), 729-754.

Kıyık Kıcır, G., ve Paşaoğlu, D. (2014), Otantik Liderliğin Akademik Lider Boyutu Açısından İncelenmesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, 1-24.

Koçyiğit, S., ve Zembat, R. (2013), Otantik Görevlerin Öğretmen Adaylarının Başarılarına Etkisi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 28, Sayı 28-3, 291-303.

Luthans, F., ve Avolio, B. (2003), Authentic Leadership Development. K. S. Cameron, J. E. Dutton, ve R. E. Quinn (Editörler), Positive Organizational scholarship: Foundations of a new discipline: 241–258. San Francisco: Berrett-Koehler.

Memişoğlu, S. P. (2003), Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 87-97.

Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z., ve Arıcı, D. (2016), Okul Yöneticilerinin Kullandığı Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, Sayı 2, 1-26.

Okçu, V., ve Anık, S. (2017), Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Mobbing Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction, Cilt 5, Sayı 2, 63-85.

Öner, Ç. (2017), Spor Bilimleri Fakülteleri Antrenörlük Öğrencilerinin Otantik Liderliklerinin Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimleri ve Duyarlı Sevgi Becerileri Açısından İncelenmesi, Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 1-20.

Şimşek, M. Ş., Özgener, Ş., ve İlhan, İ. (2017), Turizm Sektöründe Kadın Girişimciler ve Yöneticiler Açısından Otantik Liderliğin Sosyal Tembellik Üzerindeki Etkileri: Yaşam Tatmininin Düzenleyici Rolü, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 14(3), 88-109.

Şimşeker, M., ve Ünsar, S. (2008), Küreselleşme Süreci ve Liderlik, Journal of Yaşar University, Cilt 3, Sayı 9, 1029-1045.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., ve Türköz, T. (2012), Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 14, Sayı 4, 89-106.

Taşlıyan, M., ve Hırlak, B. (2016), Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 56, 92-115.

Taşlıyan, M., ve Hırlak, B. (2017), Otantik Liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Hastanelerde Bir Uygulama, ASSAM Uluslar arası Hakemli Dergi, Cilt 4, Sayı 7, 34-54.

Topaloğlu, T., ve Özer, P. S. (2014), Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 156-171.

Tösten, R., ve Özgan, H. (2017), Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algıların incelenmesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 16, Sayı 62, 867-889.

Tütüncü, Ö., ve Akgündüz, Y. (2014), Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 25, Sayı 2, 167-175.

Ünal, M. (2012), 21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Vatansever, Ç. (2017), Bir Oto-Biyografi Üzerinden Otantik Liderliği Yorumlamak: Turgut Uzer'in Olymp ve Faniler Kitabı, Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 43-68.

Ward, B. (2006). The Authentic Leader: Losing the Mask, http://www.affinitymc.com/the_authentic_leader.htm.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi, https://tez.yok.gov.tr, 25.03.2018.